图书情报工作
ChinaXiv合作期刊
第65卷 第22期 2021年11月

商业画布视角下图书开放获取商业模式研究*
——以 Open Book Publishers 为例

■ 马小琪[1,2]
[1] 黑龙江大学信息管理学院　哈尔滨 150001　[2] 黑龙江大学信息资源管理研究中心　哈尔滨 150001

摘　要：[目的/意义]对 Open Book Publishers(OBP)出版社学术图书开放获取商业模式的 9 个构成要素及运作特点展开研究,以期以更细粒化的商业模式研究视角,求解破除图书开放获取困局的办法,并为以学术团体或大学研究机构为主导的同类出版社建立可持续的商业模式提供参考。[方法/过程]从开放获取的研究视角,运用商业画布分析工具及案例分析法,试探究 OBP 出版社的商业模式构成要素及其耦合机理。[结果/结论]OBP 作为全开放出版社能实现微利,其秘籍在于以用户需求为导向,以平台为基础,在明确的客户细分、面向用户需求的价值主张、良好的客户关系、畅通的渠道通路、丰富的内容资源与合作伙伴基础等要素的基础上,实现了供给侧与需求侧的精准匹配,引导实现正向网络外部性效应与聚集效应。OBP 商业模式的成功也为我国开展图书开放获取活动提供了有益的启示。

关键词：商业模式　商业画布　学术图书开放获取(OAB)　Open Book Publishers(OBP)　双边市场
分类号：G250
DOI：10.13266/j.issn.0252-3116.2021.22.006

1 引言

在学术出版生态系统中,学术图书是学术交流和学术传播的重要途径之一,尤其是艺术、人文和社会科学领域(Art,Humanities and Social Sciences,AHSS)传播学术的首选媒介[1]。不过,由于出版成本高、受众少、版权复杂和出版社市场集中度不高等原因,学术图书已陷入以印刷量和销量停滞不前为特征的出版危机[2]。为提高学术图书的知识共享,增强其可发现性、可获得性与可复用性,学术图书开放获取(简称图书开放获取)(Open Access Academic Books,OAB)日渐成为学术信息交流的主流模式之一,目前已受到出版界、图书情报界的普遍关注。例如,各商业出版社(如大型商业出版社 Springer Nature 与 Talor & Francis 分别于 2012、2013 年为图书进行了开放获取出版)与以学术团体或大学研究机构为主导的大学出版社(如美国麻省理工学院出版社、加拿大阿萨巴斯卡大学出版社、英国伦敦大学出版社分别于 1995 年、2007 年、2013 年出版了开放获取图书)纷纷投入到 OAB 出版活动之中。此外,依据由欧盟委员会(EC)、欧洲研究理事会(ERC)等国际组织所启动的 cOAlition S 倡议,自 2021 年起,由公共资助的研究产生的科学出版物必须发表在符合规定的开放获取期刊或平台上,cOAlition S 将在 2021 年底发布关于开放获取(OA)的专著和章节的政策。目前,法国、荷兰、挪威等国已在国家层面上制定了包括学术图书在内的开放获取政策。

开放获取是一种跨越价格、技术、法律许可障碍让读者免费获取信息资源的服务模式,有助于学术资源的发现、利用与影响力提升。自 2002 年布达佩斯倡议之后,以学术期刊为代表的开放获取已取得巨大成功,形成了可持续的商业模式与政策体系。不过,在学术期刊开放获取中取得的成功经验却并不能简单移植到学术图书之中。由于图书开放获取成本、运营复杂性均高于期刊,当市场竞争格局向供给侧倾斜时,各主体间利益不平衡的矛盾就更为突出。

破除图书开放获取(OAB)困局的关键在于其商业模式是否具有可持续性[3],因此探寻 OAB 可持续性的商业模式成为业界人士关注的焦点。考虑到 OAB 商

* 本文系国家社会科学基金项目"价值网视阈下图书开放获取权益分享机制研究"(项目编号:18BTQ021)研究成果之一。
作者简介：马小琪,副教授,博士,硕士生导师,E-mail:1302155274@qq.com。
收稿日期:2021-06-30　修回日期:2021-09-13　本文起止页码:56-64　本文责任编辑:易飞

业模式的实现需要依托于某一主体,而在图书开放获取诸多相关利益主体(如作者、出版社、图书馆、资助机构、机构知识库、基础设施平台以及读者用户等)形成的网络结构中,出版社(尤其以大学或学术机构为主导的出版社)是具有4个核心功能(即注册、认证、传播与存档)[4]的学术传播链条的关键节点,因此本文将以出版社为研究主体,展开OAB商业模式研究。

2 国内外相关研究综述

目前,国内外不同学者分别从不同角度对OAB商业模式展开了研究,形成了较为丰富的研究成果。

国内研究主要集中于以下几个方面:①运用个案分析方法,探究某出版社或某类OAB商业模式。例如,分别以Open Book Publishers[5]、Knowledge Unlatched为例[6],探究OAB的免费增值模式(Freemium)[7]、知识解锁模式(KU)[8]和众筹模式(Crowdfunding)[9]等。②运用案例研究与文献调研方法,归纳出诸多OAB商业模式类型。例如,从资金来源角度,将OAB出版模式分为免费增值、众筹、图书馆资助和教师职称补贴4种模式[10];从运作流程角度,将OAB划分为"传统出版-数字化-开放获取模式""在线OA出版-开放获取模式""自存档-开放获取模式"三种模式[11];从利益相关人主体关系角度,探究利益制衡之下的出版模式[12]。③将商业模式作为系统分析框架的一部分展开研究。例如,借鉴欧洲开放获取出版网络(OAPEN)开放获取出版模式的内容框架,从商业-出版模式、服务模式、法律框架3方面分析国外20个典型OA图书出版项目,总结出包括机构资助、OA出版成本支付、合作出版和复合内容出版等在内的6种商业出版模式[13];研究OAPEN对学术专著开放获取模式的调查与试验,探究其长期与稳定运营的发展路径[14]。

国外研究内容包括:首先,国外学者在论述电子书商业模式[15]的基础上,指出开放获取模式是摆脱学术图书出版危机的途径,认为将资金补贴、资源共享、规模经济和合作带来的效率、印刷品销售服务与免费内容结合起来,会构成最成功的OAB商业模式战略[16]。开放专著出版的商业模式将不可避免地结合多种方法,如小额资助、图书馆和档案馆的合作、学者和研究生的积极合作等。其次,有学者给出了运用商业模式画布分析方法阐述图书出版商业模式的分析原理[17],另一些学者根据OAB出版活动链条中各元素的执行功能和融资方式,提出了6种OAB商业模式,即传统出版社、新大学出版社、面向任务的OA、免费增值OA、聚合商/分销商、作者支付[18]。最后,学者们前瞻性地指出,由于OAB资助机制不同、AHSS领域学术书籍的种类具有多样性等原因,不会存在一种普适性的OAB商业模式[19]。

综上,国内外相关研究已取得丰富成果,图书开放获取商业模式在实践中亦呈现纷繁之势。不过,目前研究中尚有如下不足之处:①将商业模式与出版模式混同(前者侧重于资金产生来源,后者侧重于利益相关人之间的关系和扮演角色),不利于深入挖掘OAB商业模式的理论内涵与构成要素;②研究的细粒度不够,缺少对OAB出版社商业模式更加细化的要素分解及要素逻辑关系的研究;③研究方法较为单一,大多数相关研究采用了案例分析法与文献调研方法。虽有国外学者指出了商业画布分析方法,但只有一般性的理论概述,鲜有具体案例的指导性说明;④在偏向供给侧的开放获取出版市场的竞争格局中,学者们侧重从供给侧角度挖掘资金来源并依此划分OAB出版商业模式类型,而忽略了从面向用户需求侧的价值实现与价值增值角度的相关研究,因而存在缺陷;⑤以往商业模式研究忽略了对相关利益者之间的网络外部效应、出版社平台的聚集效应的探讨,因而存在研究缺口;⑥研究的实操性有待提高,学者们对出版社商业模式的探讨大多为规范性的、单一模式的归纳梳理,缺少某一出版社对复合商业模式应用的实证演绎说明。基于此,本文以出版社为主体视角,运用兼顾外在客户价值与内在组织效率双重因素的商业画布工具,兼顾网络外部效应与平台聚集效应的双边市场理念,详细阐释OAB出版社商业模式的构成要素与运作机理。

3 理论基础

3.1 商业模式与商业画布

商业模式(Business Model)概念于20世纪50年代第一次出现,它孕育于竞争商业环境,其含义随电子商务的发展得以深化[20]。商业模式即盈利模式,好的商业模式应该是可持续盈利的。商业模式不仅是盈利性企业关注的问题,也是公共部门信息系统关注的动态问题[21]。

商业模式是价值主张、创造、交流和获取的商务逻辑。它将商务市场和非商务、非市场逻辑中的各种要素相结合[22],由个体的制度逻辑所塑造的同质的价值逻辑以及由两个或多个制度逻辑共同影响形成的异质价值逻辑构成。可持续发展商业模式建立在异质价值

逻辑的基础之上[23]，因此，可持续商业模式常为复合型。

商业模式画布（The Business Model Canvas，简称商业画布）由 A. Osterwalder 和 Y. Pigneur 于 2004 年在《商业模式新生代》（*Business Model Generation*）中提出，是对商业模式进行直观描述和可视化分析的一套方法。商业画布将商业模式中的元素标准化，强调元素间的相互作用，能够清晰地阐明商业模式的运作机理。目前，该分析方法被广泛应用于组织商业模式、商业创新活动等领域的分析、评估与设计[24]。

本文将运用商业画布分析方法展开 OAB 出版社的商业模式分析，依次考虑 9 个具有逻辑关系的构成要素，即客户细分、价值主张、渠道通路、客户关系、收益来源、关键资源、关键活动、关键伙伴（含基础设施）和成本结构。这九大要素清晰地展示了出版社进行价值创造、价值传递和价值捕获的内在机理，对出版社 OAB 商业模式进行了描述和定义，展现出同类出版社普遍采用的价值逻辑。

3.2 图书开放获取商业模式

自 2012 年起，以 OAPEN、Springer Open、Brill Open、Palgrave Open 等为标志，学术图书开放获取作为学术信息交流的主流模式之一，受到出版界、图书情报界的关注。很多国家（如法国、瑞士、奥地利、荷兰等国家）已经或正在探索图书开放政策，旨在全面和直接开放获取由公共资金资助的出版物，如欧洲研究委员会（European Research Commission，ERC）和英国惠康基金会（Wellcome Trust）迫切要求基金受让者公开包括书籍在内的研究出版物等。

依据 2019 年 Science Europe 对学术图书开放获取所做的全景分析，结合 2020 年 COMIP（Community-led Open Publication Infrastructures for Monographs）关于开放获取专著收入模式的报告，目前图书开放获取的商业模式划分为以下几种[25]：

表 1 图书开放获取商业模式

模式	描述	案例（出版社/服务提供者）
图书处理费（BPC）/开放获取费	出版商为使电子书公开获取而收取费用；通常所有的电子书都是开放获取的。一般由作者的资助者或机构支付费用	Bloomsbury、Brill、剑桥大学出版社（CUP）、Elsevier、牛津大学出版社（OUP）、Springer Nature（包括 Palgrave Macmillan）、斯德哥尔摩大学出版社、T&F（包括 Routledge）、加州大学出版社（Luminos）等
免费增值（Freemium）	开放获取或免费提供电子书的一个版本；免费获取由其他收入来源资助（如其他电子格式的销售、印刷销售，和/或图书馆会员费）	经济合作与发展组织（OECD）、Open Book Publishers、OpenEdition、开放人文出版社（Open Humanities Press）、Punctum Book
机构补贴/新大学出版社	机构对机构出版社的出版物或与该机构有关的公开获取出版刊物提供资助。在费用不充足的情况下，机构中的学者可以获得额外的折扣或费用减免	杠杆出版社（Lever Press）、伦敦大学学院出版社（UCL Press）、哈德斯菲尔德大学出版社（University of Huddersfield Press）、白玫瑰出版社（White Rose Press）
图书馆会员	图书馆或其他机构每年向出版商支付会员费，出版商承担使书籍开放获取的一部分费用；会员机构和/或其作者可以获得额外的好处（如图书处理费的折扣）	Open Book Publishers、Punctum Books、加州大学出版社（Luminos）
图书馆联盟	图书馆承诺为馆藏图书开放获取而收取费用，包括收取部分或全部费用。一旦有足够多的图书馆确认参与，并且达到了目标数量，该馆藏将开放获取	知识解锁（Knowledge Unlatched，KU）（至 2021 年 5 月，KU 已与 100 多家出版商合作）
众筹	个人承诺为图书开放获取支付费用；一旦有足够的个人确认参与，并且达到了目标数量，该本图书就可以开放获取	Unglue. it（通常与出版商合作，如 CUP，OBP）；Open book publishers；自助出版的作者

在各出版社选择商业模式时，非营利性 OAB 出版社或具有 OAB 选项的商业出版社往往采用多种商业模式[26]。例如，Open book publishers 分别采取了免费增值、众筹、图书馆会员及图书馆联盟的复合商业模式。需要注意的是，在如上诸多商业模式中，图书处理费（BPC）商业模式一般由作者所在机构或资助机构承担，大多数从事图书开放获取业务的大学出版社和学术出版社均不向作者或读者收取费用。据一项调查显示，在英国人文社科（（Humanities and Social Sciences，HSS，））专著研究的资金来源中，只有 22% 来自研究委员会的拨款，而 62% 来自大学核心资金或自筹资金[27]。

4 案例研究

4.1 案例选择依据与 OBP 案例描述

4.1.1 案例选择依据

依据出版价值链中各利益相关者所扮演的角色、参与出版活动的特点，可以将图书开放获取出版社划分为 4 种类型：商业出版社（Commercial Press）、大学出版社（University Press）、新大学出版社（含图书馆出版社）（New University Press 或 Library Press）、学术主导出版社（Academic-led Press（ALP）或 Scholar-led Press

(SLP))[28]。在这 4 种类型的出版社中,后三类出版社具有共性,即均以学术团体或大学等研究机构为主导的出版社,符合开放获取学术逻辑导向的倡议初衷,代表了图书开放获取出版社的未来发展趋向。尤其是最后一类出版社,即学术主导出版社(ALP 出版社),相比其他类型的出版社具有如下特点:①出版逻辑以学术为导向,而非商业导向,能够满足学术图书用户更具体的利基需求[29]。②出版成本低于其他出版类型出版社。ALP 类型出版社通过选择和开发最有前途的作者和书目主题,优化工作流程,大幅减少采编支出与流程费用。③出版收入渠道多元。ALP 类型出版社力求获得多方利益相关者(如图书馆、用户、其他出版社等)的支持与合作,旨在建立一个强大的收入流生态系统。④出版社声誉佳。ALP 类型出版社通过专业的采编与更加严格的同行评议流程,实现了图书目录的独特性、多样性和高学术质量,在业界建立了良好的声誉[30]。以上特点也是本文选取 OBP 出版社作为分析案例的主因。

4.1.2 OBP 案例描述

Open Book Publishers(开放图书出版社,简称 OBP)是目前英国最大的学术图书(尤指专著)开放获取出版商,也是全球英语类学术图书的行业领导者。OBP 由剑桥大学的学者 R. t Gatti 和 A. Tosi 于 2008 年创立,是一家非营利性社会企业与迅速增长的国际学者网络中心。OBP 由致力于向公众提供高质量图书的卓越研究者经营,旨在使学术出版物以更公平、更快速、更容易的方式访问。

OBP 出版社除以平装本、精装本和电子书版本提供出版服务外,还以 PDF、HTML 和 XML 格式出版每个标题的免费在线版本。据 OBP 网站显示,OBP 每月在全球范围内可供 20 000 多名读者免费阅读、下载和重复使用学术图书。OBP 出版的学术图书覆盖了 18 个领域(如哲学、人类学、文学和宗教类、艺术、经济学、政治和社会学、教育、环境研究、历史和文学、法律、文学作品和语言学、数学等)。

截止到 2021 年 4 月 13 日,OBP 网站图书目录中已经有 213 本可以免费在线阅读的图书。这些图书可以通过 POD(按需打印)技术进行提供,也可以平装和精装版方式进行提供[31]。

4.2 OBP 商业模式的九要素分析

经过分析,笔者绘制了 OBP 出版社商业模式画布分解图,如表 2 所示:

表 2 Open Book Publishers 图书开放获取商业模式画布分解表

重要合作	关键活动	关键活动	客户关系	客户关系
① 研究机构 ② 基础设施和培训机构 ③ 开放平台 ④ 图书馆 ⑤ 开放获取组织成员	① 与免费获取相关的审查、排版等活动 ② 与个性化定制有关的多格式处理、元数据增强、市场营销等活动	① 让所有读者均可免费获得学术书籍,增加学术图书可访问性和可重用性 ② 免费获取高质量学术图书 ③ 定制化个人升级付费服务	① 建立流量关系 ② 保持、增加用户流量	① 个人用户 ② 图书馆会员用户
	关键资源		渠道通路	
	① 内容资源 ② 人力资源 ③ 技术平台 ④ 资金资源		① 自有渠道 ② 托管、合作伙伴(托管与合作)	
成本结构		收益来源		
① 标题设置成本 ② 日常管理费用 ③ 生产印刷费与版税 ④ 销售发行费 ⑤ 人工费		① 销售收入 ② 作者付费或生产性收费 ③ 图书馆会员与图书馆联盟收费 ④ 来自基金成员会的捐助资金		

4.2.1 客户细分(Customer Segments)

客户细分是指组织为满足用户多样化的异质需求,根据用户的属性、行为、需求、偏好以及价值等因素对客户进行分类,并提供有针对性的产品、服务和销售模式。据此,OBP 出版社将其目标客户划分为两类网络用户:个人用户和图书馆会员用户。这两类用户均可以免费获取 HTML 网页格式与 PDF 格式的学术图书,免费获取推送信息以及文献管理工具(如 End-Note、RefMan、BiBTeX)。不过,如果用户具有图书馆会员资格,则会员图书馆除为所有工作人员、学生和校友免费获取 OBP 每本出版物各种格式的数字版本外,还可以免费获取已购买的纸质副本。此外,会员图书馆可以下载所有 OBP 书目的完整 MARC 记录集。

例如,以 OBP 出版的"Searching for Sharing: Herit-

age and Multimedia in Africa"一书为例，OBP 一共有 8 种格式选择：平装本购买、精装本购买、mobi 格式购买、epub 格式购买、PDF 下载、XML 格式下载、PDF 在线阅读、HTML 格式在线阅读。其中，后两者可以免费阅读。此外，OBP 支持 XML 格式的免费下载和 PDF 格式的免费阅读和下载。如果读者需要平装本（Paperback）、精装本（Hardback）或电子书格式（epub 或 mobi），则可以点击购买，OBP 按用户喜好进行定制。

4.2.2 价值主张（Value Propositions）

价值主张居于画布的中轴，是对目标用户真实需求（如用户最看重的产品或服务优势）的深入描述，也是针对竞争对手的战略模式。在实践中，价值主张体现在用户选择产品或服务的几项关键指标，如品种、价格、质量、格式等方面。

在战略层面上，OBP 的价值主张体现于组织愿景、使命与目标之中。OBP 的组织愿景为：通过合作共享，让所有读者均可免费获得高质量的学术书籍，并让学术图书可访问和可重用。OBP 使命为：凭借先进的理念、免费增值的服务、门类丰富的图书资源及遍布全球的分支机构，为不同客户群体提供定制化且具有创新性的产品和服务。OBP 的目标为：只发表高质量的研究；使阅读出版作品的读者人数最大化；最大限度地参与和重复使用作品；通过鼓励和发展创新成果，提高学术研究的质量、范围。

在战术与操作层面上，OBP 在免费服务与增值服务两个方面的具体举措包括：其一，免费服务举措有：①与 Worldreader 合作使发展中国家的读者可以免费获取 OBP 书籍；②在 OBP 网页内，不仅可以 HTML 格式阅读，还可以免费下载 PDF 版本的图书；③OBP 所有书籍都可以通过嵌入其他网站进行共享。其二，增值服务举措有：①针对不同用户与产品，采取差别定价法来提供增值产品与服务。例如，网络读者可以花费 5.99 英镑在亚马逊 kindle 等电子书平台购买电子书。②针对平装版本和精装版本，收费分别是 17.95 英镑、27.95 英镑；③针对订购超过 50 英镑的个人用户，提供一定的折扣。

4.2.3 渠道通路（Channels）

渠道通路是出版社将其价值主张传递给用户的途径。OBP 的渠道通路主要分为两种：自有渠道和合作伙伴渠道。

OBP 自有渠道是通过出版社自身的平台渠道，实现将学术图书直接送达到用户手中。例如，OBP 在英国、美国、澳大利亚都有分机构，可以实现快速打印、制作，然后送达世界上任何一个国家。

OBP 合作伙伴渠道主要有两种：一是托管，即通过将学术图书托管到其他平台的方式，进一步提高学术图书的可发现性与可获取性。例如，OBP 将其学术图书托管到开放存取图书目录（即 DOAB，该平台收集了开放存取图书元数据），或托管到 OAPEN 图书馆（该平台是开放获取图书的中央存储库），甚至托管到更大的欧洲最大的开放获取人文社会基础设施 OPREAS 项目下的 HIRMEOS 平台中，实现泛欧洲、泛全球的学术图书开放获取。二是合作。OBP 通过与研究机构（如 Dickinson College Commentaries、纽约大学全球高级研究学院等）、基础设施和培训合作伙伴（如 COPIM（Community-led Open Publication Infrastructures for Monographs ）基础设施）、开放平台（如 OpenEdition 图书平台等）、图书馆访问合作伙伴（如 EIFL（图书馆电子信息）机构等）、开放访问组织成员（如国际科学出版物供应网络（INASP）、开放获取学术出版商协会（OASPA））等展开多方位、深层次合作。

4.2.4 客户关系（Customer Relationships）

OBP 与目标用户群体的关系分前期建立、中期保持与后期维护三段关系。OBP 作为小型图书开放获取出版社，最大的优势是不断增加与个人用户、会员用户之间的互动。

在前期建立阶段，OBP 通过为用户提供平台、注册服务与内容推送等方面，建立初步的客户关系；在中期阶段，OBP 为用户提供定期邮件跟踪，通过网站在线服务、社交媒体等渠道与用户保持沟通，及时了解用户的最新需求，并提供帮助以保持用户流量；在后期阶段，OBP 会继续提供增值服务，通过客服热线、网络媒体等方式了解和处理用户遇到的问题。与此同时，OBP 还提供后续技术支持，将新技术应用于书籍格式（如嵌入多媒体内容），不断完善服务、满足不同客户的多样化需求。此外，用户如有建议、反馈和问题，可以通过 Twitter、Facebook、LinkedIn 和 Zotero 联系成员或直接与出版社的电子邮件地址联系。

4.2.5 收益来源（Revenue Streams）

作为非盈利性的机构，OBP 证明了高质量的开放获取出版模式亦可通过成本效益的计量原则得以存续。据 2018 – 2019 年统计数据，OBP 的年收益为 186 811英镑。开放获取商业模式具有明显的传播和成本效率优势。但是，最小化成本并不意味着成本为零，仍然需要增加收入来支付这些费用，因此 OBP 需要通过许多渠道取得收益。

OBP 的收益主要源于以下 4 个方面:①销售 5 种格式的图书印本(精装本、平装本、epub 版、mobi 版以及 PDF 加强版)收入。这部分收益占比最大,可达 40%以上。②作者付费或生产性收费。OBP 虽不强制性要求作者为出版付费,但是鼓励作者给予最基本的出版费用。③OBP 向图书馆会员收取。例如,向图书馆会员收取 500 美元入会费。④来自个人与基金会(如 Polonsky 基金会、Thriplow 慈善信托、Jessica E. Smith 和 Kevin R. Brine 慈善信托)的捐助资金。

4.2.6 关键资源(Key Resources)

作为一家领先于同行的非营利性出版社,OBP 的核心资源来自于其高质量的内容资源、专业的人力资源、战略性合作伙伴与多渠道资金支持。这些资源成为 OBP 能够为各类用户提供优质服务的基础。

首先,OBP 拥有高质量或已获奖的学术图书,并寻求内容创新与形式创新。在内容创新方面,OBP 正在创作交互式书籍,试图将移动图像、链接和声音结合到文本结构中。在形式创新方面,OBP 将免费提供传统图书的网站数字资源,用户在每本图书产品页面上可以找到更多的章节内容、评论、链接和图片库等信息。其次,OBP 拥有专业的人力资源团队。学术图书成果传播由学术机构和研究中心主导,而非由商业出版社主导,在鉴别学术图书标题、编辑、设计、同行评议、出版等整个流程中,确保了学术图书的质量、学术创新的持续性。再次,学术图书在整个流程中都将经过严格的同行评审、专业的编辑、高质量的设计和排版,并具有商业印刷的精装本选项。最后,OBP 在世界多个国家和地区建立了分支机构,与多家捐助基金会建立了长期资助关系,能够实现与全球各地的基础设施平台和研究机构展开合作,形成了泛全球化的服务网络。

4.2.7 关键业务(Key Activities)

OBP 的关键业务主要体现在与免费获取有关的活动及与个性化定制有关的活动。尤其是个性化定制业务,是 OBP 收入来源占比最大的部分。

OBP 提供的与免费获取相关的活动有审查、排版、生产等,提供的与个性化定制有关的活动有多格式处理、元数据增强、市场营销等。OBP 努力使增值服务向上延伸,不断与读者互动,以提供流程化的个性化服务。如 OBP 可依据用户需求,为个人定制提供多种版本选择,并依据用户选择内容进行拼接、排版、快速打印、发货并提供完善的售后服务。此外,OBP 网站还制作了在线补充材料,包括额外的章节、评论、链接、图像库和其他数字资源,可以在每本书的单独产品页面上找到。

4.2.8 重要合作伙伴与基础设施(Key Partnership)

OBP 作为学术主导的开放存取出版社 ScholarLed 联盟的创始成员,是整个欧洲人文社科开放获取基础设施项目 OPERAS(Open Access Publications In European Research Areas)中 HIRMEOS 子项目的一部分。OBP 合作伙伴众多,其合作伙伴包括:①研究机构(如 Dickinson College Commentaries、纽约大学全球高级研究学院);②基础设施和培训合作伙伴(如 COPIM)、HIRMEOS(一项新的欧盟专著开放获取基础设施项目));③开放平台(如 OpenEdition 平台、Open Textbook Library、DOAB、Unglue. it);④图书馆访问合作伙伴(如);⑤开放访问组织成员(如 INASP、OASPA)等。此外,OBP 正在开发开源基础设施,以使其他开放获取出版商成长和繁荣。

OBP 通过与如上重要伙伴与基础设施平台展开多方位、多层次的深度合作,促使各商业要素得到良好匹配与精益运作,使其成为行业内的领头羊出版社,在获得一定市场集中度的同时,也产生了一定的规模经济效益与网络外部性效应。

3.2.9 成本结构(Cost Structure)

OBP 的图书处理费用为每本书 0-3 500 英镑之间[32]。OBP 主要的成本来自于标题设置成本、日常管理费用、生产印刷费与版税、销售发行费、员工费。其中,标题设置成本是基于固定成本的,占比最大。日常管理费用的分配取决于年度总间接费用除以当年出版的图书数量。销售和发行成本是提供该书的 5 种格式的销售结果,上述平均数是在年底后通过将成本除以已售出的单位数计算得出的(均以不同的价格以及不同的折扣结构)。据 2018 年-2019 年统计数据,OBP 的成本为 181 510 英镑。经过收益成本的对比分析,可见 OBP 于 2018-2019 年实现了微盈利。

5 OBP 的商业模式运行特点

OBP 正在改变传统学术书籍的性质。不过,如上商业画布分析侧重的是从出版社与用户单边市场视角展开的狭义分析,而没有在广义双边或多边市场系统框架下展开分析。因此,本文将进一步结合双边市场理念,展开 OBP 运营模式特点的阐述。研究发现,OBP 的商业模式运行特点体现在以下 4 个方面:

5.1 OBP 商业模式具有集成性(Integrative Nature)

商业画布以价值主张为中轴,左边 4 要素关注出版社内部的管理效率,右边 4 要素关注客户价值的提

升。从OBP商业画布各要素分析可见,OBP分别采用了免费增值模式(Freemium)、图书馆会员制模式、图书馆联盟模式、补贴模式、BPC模式、众筹模式等多种图书开放获取商业模式的集成,分别体现于商业画布中的价值主张、客户细分、合作伙伴、关键业务、收入实现成本结构等各个模块。

商业画布涵盖了四大功能:客户、产品与服务、基础设施、财务能力。通过画布可以直观地看到,OBP采用的商业模式,综合考虑了供给侧与需求侧两方利益,形成了一个完整的商业逻辑,且各个要素密切联系并相互辅助,形成了一定的内驱力[33]。

5.2 利益相关主体的需求存在互补性(Need Complementarity)

OBP作为平台,聚集了诸多利益相关主体(如作者、作者所属机构、资金提供方、出版商、图书馆、其他相关托管与合作机构或平台等)。这些主体间通过OBP中介平台互动匹配,进而形成具有聚集效应的双边或多边市场格局。

双边市场(Two-sided market)也称"双边网络"(Two-sided network)或"多边市场"(Multi-sided market),最早由D. Gale与L. Shapley两位学者于1962年研究婚介所与学校招生的市场匹配问题时发现了这一现象[34]。在双边市场格局下,OBP学术图书产品或服务的降价会由于具有关联价值(如数字版学术图书与POD服务之间存在关联价值)、强化价值(如学术图书的多种格式之间存在强化价值)、质量提升价值(会员费的提升与服务需求的满足提升之间存在提升质量价值)、方便使用价值(有数量较多的学术图书可以提供时,则用户浏览与获取学术图书具有便捷价值)等原因,使OBP平台连接的各利益相关方需求具有互补性。

5.3 交叉网络外部效应(Cross-group Network Externalities)

双边市场可依据平台功能角度,双边市场可分为4类:匹配中介市场(如不动产代理商、股票交易系统)、受众制造市场(如黄页目录、报纸、门户网站、出版社,此时平台把成组的购买者与成组的销售商匹配起来)、共享的投入市场(如计算机软件、服务器、视频游戏)以及基于交易的市场(如信用卡产业)。

OBP试图成为具有匹配中介市场、受众制造市场与共享投入市场特性的双边市场,并利用交叉网络外部性聚集收益。交叉网络外部效应下,任何一个利益相关主体的缺失都将导致其他主体利益受损。通过OBP平台及其托管合作平台记录的读者登录、下载、使用学术图书等功能,增加出版物的知名度、可发现性和可访问性,依此吸引更多的读者用户,进而会更多地吸引资金提供机构、图书馆、其他平台的关注,再由此吸引更多的作者,扩大平台规模,从而使作者和赞助商、合作伙伴形成了新的交叉网络。

5.4 双边平台价格结构非中立性(Non Neutral Price Structure)

双边平台的价格结构非中立性是指一边用户的需求会影响另一边用户的收益,平台可以采取面向多边用户的多产品定价方式。由于图书开放获取的免费性质决定了OBP平台在针对读者方定价时价格始终为零,OBP将为某类用户提供服务的成本完全转嫁到选择付费增值用户、会员用户、参与知识解锁的机构上,体现了其实商业模式的价格结构非中性。

OBP通过适当的各方收费策略使双边(或多边)用户保留在平台上,促进多边用户不断接入平台,从而产生了平台用户聚集效应,增加平台使用粘性。

6 结论

6.1 OBP商业模式的成功之处

学术图书开放获取是具有公共文化服务属性的出版服务模式,有助于实现知识共享与学术交流。随着开放获取文献类型日渐多样化以及强制开放获取政策的普及,学术图书开放获取成为大势所趋。目前,学术图书开放获取的出版主体大多为以学术团体或大学研究机构为主导的非营利性出版社,一般以中小出版社为主,没有形成寡头垄断市场,因而存在大量的"长尾"出版社,市场集中度不高,难以实现规模经济收益。针对这一不利局面,Open Book Publishers运用市场化商业模式与双边市场的运行机制来解决公共文化服务机构的运营问题,形成了可持续的OAB商业模式。

本文以具有未来发展潜力的学术主导出版社OBP为例,运用商业画布分析工具与双边市场理念,详细解析了OBP商业模式要素及其耦合关系,阐释了OAB深层运行机理。研究发现,OBP作为全开放出版社能实现微利,其秘籍在于以需求为导向,以平台为基础,在明确的客户细分、面向用户需求的价值主张、良好的客户关系、畅通的渠道通路、丰富的内容资源与合作伙伴基础等要素的基础上,实现供给侧与需求侧的精准匹配,引导实现正向网络外部性效应与聚集效应。

6.2 对我国的启示

现阶段,学术图书开放获取出版模式的理论探索

与实践仍以欧洲为主,并逐渐向全球扩展[35]。在我国,目前各大学出版社与商业出版集团尚未真正涉足图书开放获取出版,更没有依据图书开放获取未来发展趋势,演变形成以学术团体与研究机构为导向的多样化 OAB 出版社。依据 2021 年 5 月 10 日 Directory of Open Access Books(简称 DOAB)平台数据,仅有的 13 本中文开放获取图书中,其出版社均为国外出版社。不过,我国在设置学术图书出版各类基金资助(如国家出版基金、国家科学技术学术著作出版基金)、项目支持(如中国学术外译项目、国家重点图书出版规划项目)、政策导向(如 2020 年 4 月出台的《国家出版基金资助项目成果公益使用管理办法(试行)》)等方面已取得了一定进展,为学术图书开放出版的真正运行奠定了一定基础。

本文的研究为我国同类型半开放与全开放出版社开展学术图书开放获取提供了经营思路。具体启示有:

6.2.1 顺应学术图书开放获取的必然趋向,积极向完全开放获取转换

依据 cOAlition S 发布修订版 S 计划原则和实施指南,允许大学出版社或学术主导出版社等相关利益者做出转换安排(包括转换协议、转换模式、转换型期刊或图书),逐步实现完全开放获取。在此背景下,我国各类相关出版社应积极做好学术图书从封闭到半开放、从半开放(即混合开放)到完全开放的转换工作。

6.2.2 协调内驱与外推的关系,注重成本与收益核算,探索可持续的 OAB 商业模式

可持续的商业模式不仅要从外部资金支持的外推力上寻找答案,更重要的是从内部资源、关键活动、成本收益核算和投入基础设施等内驱力上打造为用户提供增值服务的能力[36]。我国各相关出版社可依据商业画布理论与方法框架,在分解 OAB 商业模式要素的基础上,从需求侧客户价值分析入手,循序渐进地提升供给侧出版社内部的管理效率,探索可持续的 OAB 商业模式。

6.2.3 形成协作的相关利益者的关系与治理结构

如同 OBP 非常重视建立关系渠道、形成重要的合作关系一样,我国各类出版社在开展图书开放获取时,也需要注重与学术交流圈中各相关利益主体(资助机构、大学、图书馆、聚合平台等)协调合作,建立正式与非正式的治理结构。同时,还要注意与国际接轨,加入国际或区域协会、联盟和计划项目之中,利用平台聚合效应共享平台资源。例如,加入 OASPA、参与到区域性基础设施联盟(如 OPERAS)、注册成为 DOAB 平台成员等。

参考文献:

[1] MASAHIRO O. Monographs in humanities and social sciences: back to the basics? [J]. Scholarly communication and journal publishing, 2018(7):1-21.

[2] Science Europe. Briefing paper on open access to academic books [EB/OL]. [2021-04-10]. http://scieur.org/oa-books.

[3] RONALD S. Building a model for open access books[EB/OL]. [2021-06-09] https://www.researchgate.net/publication/309858893_Building_a_model_for_Open_Access_books.

[4] JASON P, BRADLEY M H. Decouping the scholarly journal[J]. Frontiers in computational neuroscience, 2012(6):1-13.

[5] 刘紫薇,牛晓宏. 图书开放获取模式选择——以 Open Book Publisher 为例[J]. 农业图书情报学刊, 2017(9):100-103.

[6] 徐志玮. 人文社科专著众筹 OA 出版发展现状和思考——以 Open Book Publishers 和 Knowledge Unlatched 为例[J]. 图书情报工作, 2020,64(22): 77-84.

[7] 张建中,夏亚梅. Freemium 出版:专著开放获取的未来[J]. 科技与出版, 2018(8): 118-121.

[8] 宁圣红. 学术图书开放获取新模式: Knowledge Unlatched[J]. 图书馆论坛, 2015,35(7):14-20.

[9] 王向真. 高校图书馆 OA 学术图书整合众筹机制研究[J]. 图书馆界, 2018(1):18-24.

[10] 郑雯译,侯壮. 国外人文社科学术图书开放出版模式研究[J]. 图书情报工作,2016,60(11): 53-59.

[11] 朱本军,龙世彤,肖珑,等. 图书开放获取模式及整合利用研究[J]. 大学图书馆学报, 2015,33(5): 26-31.

[12] 李瑾,盛小平. 利益视角下的学术图书开放获取出版模式研究[J]. 图书情报工作, 2017,61(3): 39-46.

[13] 魏蕊,初景利. 国外开放获取图书出版模式研究[J]. 图书情报工作,2013(11):12-18.

[14] 魏蕊. OAPEN 学术专著开放获取研究与实践进展述评[J]. 图书情报工作, 2017,61(9):135-144.

[15] GEORGINA A, TORRES V A, VALENTINO M L. A business model for electronic books[J]. Social and behavioral sciences, 2014,147 (7): 268-274.

[16] JANNEKE A, EELCO F. Open access for monograph: the quest for a sustainable model to save the endangered scholarly book[J]. LOGOS journal of the World Book Community. 2009,20(1-4): 176-183.

[17] BHASKARAN E. Business model canvas for e-book publishing industry[EB/OL]. [2021-05-27]. https://www.researchgate.net/publication/321019591_BUSINESS_MODEL_CANVAS_FOR_E-BOOK_PUBLISHING_INDUSTRY.

[18] Economic analysis of business models for open access monographs. Annex 4 to the Report of the HEFCE Monographs and Open Access Project [EB/OL]. [2021-06-09]. https://re.ukri.org/documents/hefce-documents/mono-annex-4-economic-analysis-pdf/.

[19] MICHAEL J. The academic book of the future: a report to the

AHRC & the British Library [R/OL]. [2021-04-13]. https://academicbookfuture. files. wordpress. com/2017/06/academic-books-and-their-futures_jubb1. pdf.
[20] TIMMERS P. Business models for electronic markets[J]. Electronic markets, 1998, 8(2): 3-12.
[21] AGETA R, HELLE Z H, JONAS H. An analysis of business models in public service platforms[J]. Government information quarterly, 2016. 33(1): 6-14.
[22] RANDKES S, LAASACH O. Theorising the normative business model[J]. Organization & environment, 2016, 29 (1): 53-73.
[23] OLIVER L. Beyond the purely commercial business model: organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models[J]. Long range planning, 2018. 51(1): 158-183.
[24] 胡保亮. 基于画布模型的物联网商业模式构成要素研究[J]. 技术经济, 2015, 34(2): 44-49.
[25] Science Europe briefing paper on open access to academic books [EB/OL]. [2021-04-13]. http://scieur. org/oa-books.
[26] JANNEKE A. The surge in new university presses and academic-led publishing: an overview of a changing publishing ecology in the UK[J]. Liber quarterly, 2017, 27 (1): 97-126.
[27] Open access monograph options [EB/OL]. [2021-05-06]. https://osc. cam. ac. uk/monographs/open-access-and-monographs/open-access-monograph-publishing-options.
[28] Types of publisher and publishing services [EB/OL]. [2021-05-12]. https://oabooks-toolkit. org/article/7520994-types-of-publishers-and-publishing-services.
[29] SAMUEL M. Open by whom? on the meaning of 'Scholar-Led' (ScholarLed blog)[EB/OL]. [2021-05-26]. https://www. samuelmoore. org/2019/10/24/open-by-whom-on-the-meaning-of-scholar-led/.
[30] Scholar-led open access publishers are not "author-chutes" [EB/OL]. [2021-05-26]. https://punctumbooks. pubpub. org/pub/scholar-led-open-access-publishers-are-not-author-chutes/release/1.
[31] Open book publisher[EB/OL]. [2021-04-02]. https://www. openbookpublishers. com/.
[32] EVE, M P, INGLIS K, DAVID P. Cost estimates of an open-access mandate for monographs in the UK's Third Research Excellence Framework[J]. Insights: the UKSG journal, 2017, 30(3): 89-102.
[33] 孙瑞英,王浩. 新制度主义理论视域下激发我国政府数据开放驱动力的博弈分析[J]. 信息资源管理学报, 2020(3): 29-36.
[34] 刘霞,王云龙. 双边市场及平台理论文献综述[J]. 南都学坛, 2018, 38(5): 113-117.
[35] 魏蕊. 学术图书开放出版十年实践进展分析(2011-2020 年)[J]. 农业图书情报学报, 2020, 32(12): 41-49.
[36] 黄丽霞,纪苏桐. 基于 SNA 国内阅读推广领域作者合作关系研究[J]. 图书情报工作, 2018, 64(7): 119-126.

Research on the Open Access Business Model of Books from the Perspective of Business Canvas: Taking Open Book Publishers as an Example

Ma Xiaoqi[1,2]
[1] School of Information Management, Heilongjiang University, Harbin 150001
[2] Information Resource Management Research Center, Heilongjiang University, Harbin 150001

Abstract: **[Purpose/significance]** This paper explores the nine components and operational characteristics of open access business model of academic books by Open Book Publishers(OBP). In order to solve the open access dilemma of books from a more granular perspective of business model research and provide a reference for the establishment of a sustainable business model of similar press led by academic communities or university research institutions. **[Method/process]** From the perspective of open access, the paper tried to explore the elements and the coupling mechanism of OBP business model by using the commercial canvas analysis tool and the method of case analysis. **[Result/conclusion]** As a full open publisher, OBP could realize a little bit profit to sustain. Its success is based on an integration of a series of elements: oriented by user needs, platform as the basis, clear customer segmentation, value proposition faced user needs, good customer relations, smooth channel access, rich content resources and partner base. On the basis of these elements, the publisher has realized precision matching of the supply side and the demand side, led to a positive network externality effect and aggregation effect. The success of OBP business model provides beneficial enlightenments to carry out book open access activities in China.

Keywords: business model business canvas open access of academic books (OAB) Open Book Publishers (OBP) bilateral market